



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

RIZIKA ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

RISK OF SMALL COMPANY ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vratislav Fišar

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: Bc. Vratislav Fišar
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Rizika založení malého podniku

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza rizik budoucího podnikatelského sektoru a založení podniku
Návrh podnikatelského plánu pro založení malého podniku
Návrh na eliminaci podnikatelských rizik
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Na základě kritické analýzy rizik spojených se založením malého podniku vypracovat podnikatelský plán pro založení podniku a návrhy na eliminaci rizik

Seznam doporučené literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-25-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-24-10660-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomové práce pojednává o reálném podnikatelském plánu, včetně posouzení jednotlivých rizik, založení malé prodejny s pečivem, která by měla být situována do jedné z městských částí Brna, a to konkrétně Maloměřice a Obřany. V první teoretické části dojde k seznámení se základními pojmy, vymezení potřebných analýz a podrobnému popisu jednotlivých částí podnikatelského plánu. V praktické části je využito teoretických poznatků, je provedena kritická analýza rizik, analýza trhu a je zde zpracován podnikatelský plán pro již zmíněný podnik.

Abstract

This thesis deals with a real business plan, including the assessment of individual risks, the establishment of a small bakery shop, which should be located in one of the city districts of Brno, namely Maloměřice a Obřany. In the first theoretical part, the basic concepts, definition of necessary analyzes and detailed description of individual parts of the business plan are introduced. The practical part uses theoretical knowledge, a critical risk analysis, market analysis and a business plan for the enterprise.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, riziko, malý podnik, založení podniku, pečivo, Brno

Key words

Business plan, risk, Small-size enterprise, establishment of enterprise, bakery products, bakery shop, Brno

Bibliografická citace

FIŠAR, V. *Rizika založení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 6 1s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. 10. 2017

.....

Vratislav Fišar

Poděkování

Rád poděkoval vedoucímu práce, panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA., za vynikající spolupráci, odborné vedení, připomínky a věcné rady v průběhu tvorby této diplomové práce.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíl diplomové práce	12
1.1 Cíl práce	12
2 Teoretický přístup k řešení	13
2.1 Základní pojmy	13
2.2 Legislativní formy podnikání v ČR	14
2.2.1 Živnostenské podnikání	14
2.2.2 Obchodní společnosti	15
2.3 Podnikatelský plán	17
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu	17
2.4 Analýza konkurence a trhu	19
2.4.1 SLEPT analýza	19
2.4.2 Porterův model	20
2.4.3 SWOT analýza	22
2.5 Riziko	24
2.5.1 Analýza rizik	25
2.5.2 Řízení rizik	25
2.5.3 Metoda FMEA	26
3 Analýza rizik budoucího podnikatelského sektoru a založení podniku	28
3.1 Identifikace rizik	28
3.2 Kvalifikace rizik	31
4 Návrh podnikatelského plánu pro založení malého podniku	32
4.1 Exekutivní souhrn	32
4.2 Titulní list společnosti	32
4.3 Charakteristika podniku	33

4.4	Analýza trhu.....	33
4.4.1	Stanovení cílového trhu.....	33
4.4.2	Analýza konkurence.....	34
4.4.3	SLEPT analýza.....	37
4.4.4	Porterův model.....	41
4.4.5	SWOT analýza řešeného podniku.....	42
4.4.6	Analýza poptávky.....	44
4.5	Marketingový plán.....	46
4.5.1	Produkt.....	46
4.5.2	Cena.....	47
4.5.3	Distribuce.....	47
4.5.4	Propagace.....	47
4.6	Organizační plán.....	47
4.7	Finanční plán.....	48
4.7.1	Počáteční náklady.....	48
4.7.2	Provozní náklady.....	50
4.7.3	Plánované tržby.....	51
4.7.4	Peněžní tok v prvních letech.....	52
5	Návrh na eliminaci podnikatelských rizik.....	54
5.1	FMEA.....	54
6	Závěr.....	57
7	Literatura.....	58
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam tabulek.....	60
	Seznam grafů.....	61
	Seznam příloh.....	61
	Přílohy.....	I

Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral podnikatelský plán založení malé prodejny s pečivem ve městě Brně. V práci bude kladen důraz především na praktičnost použití plánu v praxi a také na analýzu a řízení rizik spjatých s tímto sektorem podnikání. Téma založení obchodu s pečivem, jsem si vybral především z toho důvodu, že vidím mezeru na trhu v jedné z městských částí Brna, kde zatím žádná pekárna ani podobný typ podniku není a osobně ji tady velmi postrádám. Dle této diplomové práce bych tudíž rád v budoucnu celý projekt realizoval, popř. předal dál k realizaci.

Oblast menších podniků obecně se ve městech dle mého názoru opět „těší“, čím dál větší oblibě a přízni, daleko více lidí si znovu nachází cestu k těmto menším prodejnám a dávají přednost nákupu zde, před velkými super či hypermarkety. Český občan si dnes daleko více hlídá kvalitu výrobků a ve velké míře „sází“ na české, regionální produkty před těmi zahraničními, které ve velkém nabízejí zmíněné supermarkety i za cenu toho, že zaplatí více. Jinak tomu není ani v pekárenství, troufl bych si říci, že tento sektor jde dokonce příkladem, v tom, jak si lidé oblibují malé podniky.

Podnikatelskou příležitostí, ale nevidím jen v již zmíněné mezeře na trhu, ale také ve využití současných trendů ve stravě, lidé si čím dál více hledají „zdravější“ alternativy k tradičním produktům, neustále přibývá lidí, kteří vynechávají ve stravě lepek nebo laktózu, popř. i veganů atd., i tímto směrem bych chtěl zmíněný podnik zaměřovat.

Diplomová práce je rozdělena na pět hlavních částí. V první části „Vymezení problému a cíle diplomové práce“ bude vymezen jednak hlavní cíl práce, ale také cíle dílčí, které napomohou pro splnění cíle hlavního. Druhá část „Teoretický přístup k řešení“ budou popsány teoretická východiska, které bude nezbytné definovat, pro následné praktické řešení. Třetí část „Analýza rizik budoucího podnikatelského sektoru a založení podniku“ uvede postupnou detailní identifikaci a kvalifikaci jednotlivých rizik budoucího podniku. Ve čtvrté části se budu zabývat samotným návrhem samotného podnikatelského záměru. Bude zde podrobně popsán podnikatelský plán včetně analýz konkurence, SLEPT, Porter a SWOT. Poslední pátá kapitola se bude zabývat návrhem na eliminaci

jednotlivých podnikatelských rizik. Zde bude použita metoda FMEA za, pomocí které budou eliminována rizika nepřijatelná pro začátek fungování podniku.

1 Vymezení problému a cíl diplomové práce

Základní myšlenkou je založení malé prodejny s pečivem v městské části (MČ) Brna, v Maloměřicích a Obřanech, kde se aktuálně žádný podobný typ podniku. Prioritou podniku budou moderní trendy, kvalita a osobní přístup k zákazníkům. Cílem celého podniku bude, kromě zisku, bez kterého se podnikání nedá dlouhodobě udržet, rodinná atmosféra a spokojený zákazník.

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení malého obchůdku s pečivem ve městě Brně. Pro splnění zmíněného hlavního cíle je potřeba splnit několik cílů dílčích. Zejména se jedná o následující dílčí cíle:

- získání teoretických poznatků z oboru podnikání i pekárenství
- analýza současné konkurence
- analýza rizik budoucího podnikatelského sektoru,
- analýza rizik založení podniku,
- eliminace rizik nepřijatelných rizik.

2 Teoretický přístup k řešení

V teoretické části jsou postupně definovány základní pojmy týkající se podnikání, je zde objasněna možná formách podnikání v České republice (ČR). Kapitola dále obeznamuje s problematikou podnikatelského plánu, a nakonec řeší obecné principy analýz, které budou použity poté v praktické části na řešený podnikatelský záměr.

2.1 Základní pojmy

Podnikatel

Dle Zákona č. 89/2012 Sb. mnohdy nazývaného „Nový občanský zákoník“ je podnikáním či podnikatelem rozuměno následující.

- *„Podnikatel je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“*
- *„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání.“*
- *„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku.“*
- *„Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ (1, § 420)*

Spotřebitel

„Spotřebitelem je každý člověk, který mimo rámec své podnikatelské činnosti, nebo mimo rámec samostatného výkonu svého povolání uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná.“ (1, § 419)

Obchodní závod

Pod pojmem obchodním závod, dle starého obchodního zákoníku definovaném jako podnik, se rozumí: *„Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho*

vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“. (1, § 520)

2.2 Legislativní formy podnikání v ČR

České republika a její legislativa povoluje hned několik forem pro podnikání. Jakou formu pro podnikání si podnikatel zvolí, záleží jen na onom podnikateli a jeho požadavcích. Budoucí podnikající osoba by měla před začátkem svého podnikání vyhodnotit parametry, které různé právní formy mají. Právě tyto parametry mohou podnikání razantně ovlivnit, jelikož každá z forem má své výhody i nevýhody. Toto rozhodnutí je o to důležitější, protože následná změna právní formy není zcela bezproblémová, především z důvodu velké administrativní zátěže.

Základní právní formy podnikání:

- fyzická osoba (živnostník),
- obchodní společnosti (s.r.o., v.o.s., a.s., ...),
- družstva,
- státní podniky.

2.2.1 Živnostenské podnikání

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (7, § 2)

Zákon stanovuje, že živnost může provozovat jak právnická osoba, tak fyzická, zahraniční i tuzemská. (7)

Základní podmínky provozování činnosti:

- způsobilost k právním úkonům,
- věk 18 let,

- trestná bezúhonnost (7)

Druhy živností

- Ohlašovací – provozovány na základě ohlášení

Při splnění podmínek stanovené zákonem mohou být živnosti provozovány na základě ohlášení podanému na živnostenském úřadu.

- a) **Řemeslné** – jsou činnosti vyžadující odbornou způsobilost vydanou vyučením v oboru.
 - b) **Vázané** – jsou činnosti vyžadující zvláštní odbornou způsobilost dle zvláštních předpisů uvedených v zákonu.
 - c) **Volné** – jsou činnosti, k jejich provozování není povinnost prokázat potřebné vzdělání z dané oblasti ani odbornou způsobilost, postačí naplnit obecné podmínky provozování činnosti. (2)
- Koncesované – provozovány na základě koncese Jedná se o činnosti, pro jejichž provozování jsou vyžadovány státní souhlasy, tyto souhlasy jsou vydávány pouze podle zvláštního zákona. (2)

2.2.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti v legislativě České republiky upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nabyl účinnosti k 1. lednu 2014. Obchodní společnosti a družstva dle toho zákona společně nazýváme obchodní korporace.

„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen "společnost") a družstva.“

„Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen "osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“ (8, § 1)

Typy obchodních společností:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- evropská společnost,
- evropské hospodářské zájmové sdružení. (8)

Společnost s ručením omezeným

Jelikož v práci budu uvažovat z obchodních společností jen o společnosti s ručením omezeným, dovolím si ve zkratce popsat jen tenhle typ obchodní společnosti.

Za dluhy společnosti s ručením omezeným ručí všichni společníci, a to nerozdílně do výše nesplaceného vkladu. Jednotlivým společníkům připadá podíl podle jejich vkladu poměrově k celkovému základnímu kapitálu společnosti. Valná hromada je svolána minimálně jednou za účetní období (zpravidla jeden rok). Za okolností hrozícího úpadku je valná hromada svolána bez nutných odkladů. (8)

Základní pravidla s.r.o.:

- výše základního kapitálu – minimálně 1Kč,
- výše vkladu – 1 Kč až neomezeně,
- počet zakladatelů – minimálně 1 osoba (fyzická nebo právnická),
- rozdělení hlasů – když neurčí společenská smlouva jinak, tak 1 Kč = 1 hlas,
- ručení – společníci společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu,
- orgány společnosti – jednatelé, valná hromada, dozorčí rada. (8)

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán a jeho zpracování, z hlediska budoucího podniku je důležitým dokumentem, a to nejen před zahájením výkonu podnikatelské činnosti, ale i při jejím pokračování a v dalších fázích podnikání. Vše začíná nápadem, který podnikatel získá na počátku celého podnikatelského procesu. Proto, aby se tato myšlenka mohla stát skutečností a nezůstala jen na papíře nebo v hlavě, je potřeba si sestavit dobrý podnikatelský plán, a tak co možná nejvíce minimalizovat riziko neúspěchu. Dát celé myšlence možnost stát se skutečností.

Koncept podnikatelského plánu představuje jeden ze základních dokumentů, který nám může pomoci definovat zvolené cíle podnikatelské činnosti. Především nám může dopomoci nastavit způsoby dosažení našich cílů. Podnikatelský plán je dokument (písemná forma) popisující důležité vnitřní a vnější faktory, které souvisí se založením a startem nové firmy. Plán by měl sloužit jako vhodný nástroj při řízení firmy ve všech obdobích, především růstu. Měl by sloužit jako podklad při žádostech o získání zdrojů (úvěry, dotace apod.) pro financování celého podnikatelského záměru. (2)

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

V pramenech odborné literatury se uvádí mnoho druhů podnikatelských záměrů. Níže je uvedena pouze základní struktura podnikatelského plánu.

- **Základní informace**

Zde je uveden stručný a přehledný obsah podnikatelského plánu, který má být realizován. Nalezneme zde informace o sídle společnosti, jednatelech, popisu společnosti, kontakt, předmět podnikání a možné způsoby financování.

- **Souhrn všech informací**

Cílem souhrnu je poskytnout takové informace, aby vzbudily zájem o danou problematiku a studium dalších pasáží podnikatelského plánu. Obvykle se tato část sestavuje až na konci celého plánu a je napsána na několik stránek. Důležité je, aby souhrn byl poutavým a stručným přehledem pro případného investora. Musí v něm vzbudit zvědavost pročíst si podnikatelský plán jako celek.

- Analýza trhu

Tato kapitola má za úkol zpracovat analýzu konkurenčního prostředí. Zahrnuje největší konkurenty v oblasti podnikání a v regionu. Zhodnocují se zde i silné a slabé stránky a případné negativní dopady na tržní úspěch podniku. Také je možné zde zahrnout vlivy politické situace, legislativní úpravy, přírodní faktory aj.

- Výrobní plán (obchodní plán)

Výrobní plán popisuje celý výrobní proces. Jsou zde potřeba uvést i subdodavatele a veškeré důvody jejich výběru a informace o již uzavřených kontraktech. Nejedná-li se přímo o výrobní firmu, bude se tato část nazývat spíše obchodní plán. Na rozdíl od výrobního plánu bude obsahovat informace o poskytování služeb, vazby na subdodavatele, skladovacích prostorech, nákupu služeb a zboží apod. Také by zde mohli být připojeny seznamy nabízených služeb, produktů nebo soupis věci vyráběných společnostmi.

- Organizační plán

V této části bude popsána přesná forma vlastnictví podniku, především pak popis organizace managementu firmy. U obchodních společností pak uvést právní formu a informace o obchodních podílech jednotlivých majitelů. Vše by mělo být znázorněno v grafické struktuře a popsány strategické vedoucí pozice v podniku.

- Marketingový plán

Jedná se o důležitý nástroj pro zajištění úspěchu, a proto je pro investory nedílnou součástí rozhodování. Proto by zde měli být vystiženy způsoby propagace, oceňování a distribuce výrobků či služeb. Rovněž budoucí odhady objemu produkce jsou jasným ukazatelem rentability podnikatelského plánu.

- Finanční plán

Ještě důležitějším, než marketingovým plánem je bezesporu plán finanční. Má za úkol určit potřebné objemy finančních prostředků a investic pro realizace záměru. Ukazuje, na kolik záměr může být ekonomicky reálný jako celek.

Zabývá se třemi hlavními oblastmi:

- vývoj cash-flow v prvních třech letech,
 - očekávané tržby a náklady,
 - odhad finanční situace k určitému datu.
- Vyhodnocení rizik

Souhrn všech možných rizik, které můžou na podnikání dolehnout. Je zde potřeba udělat soupis největších rizik jako např. slabé stránky marketingového plánu, organizace firmy nebo výroby. Všechna rizika je důležité zanalyzovat a připravit náhradní strategie. (9)

2.4 Analýza konkurence a trhu

Pojem „analyzování“ je častou součástí i našeho běžného života. Samozřejmě analýza v kontextu podnikatelského plánu je daleko propracovanější a detailnější než při každodenních rozhodováních. Kvůli lepší struktuře je potřeba na úvod rozdělit analýzu vnějších podmínek a vnitřních. Pro analýzu lze využít doporučených metod, a to metodu SLEPT, Porterův model konkurenčních sil a také metodu SWOT. Je dobré mít také na paměti, že žádná analýza nedokáže nahradit výjimečnost lidského uvažování a podnikatelskou kreativitu při projektech. (9)

2.4.1 SLEPT analýza

Tato analýza se používá pro efektivní analyzování prostředí podnikání. Zkoumají se faktory obecného prostředí a okolí, ve kterém daná firma působí. Tyto faktory je dobré sledovat dlouhodoběji, můžeme zjistit jejich dopad na naše podnikání. Jde o:

- S – Social – Sociální,
- L – Legal – Legislativní,
- E – Economic – Ekonomické,
- P – Policy – Politické,
- T – Technology – Technologické. (9)

Sociální faktory

Je to faktor, který je spojený s osobou (lidským činitelem) vyplývající z úrovně jeho zkušeností, kompetence a jednání veškerých relevantních subjektů.

Legislativní faktory

Můžou zde být, jak legislativní, tak i právní faktory. Tyto faktory ovlivňuje legislativní a hospodářská politika vlády České republiky. Řadíme zde změny v oblasti daňových zákonů, změny investiční a rozpočtové politiky, snižování ochrany tuzemského trhu aj.

Ekonomické faktory

Nejdůležitější složkou ekonomických faktorů jsou nákladová rizika. Ty jsou vyvolány růstem cen. V důsledku stálého navyšování cen může nečekaně dojít k překročení stanové hranice nákladů. To může mít za následek nedosažení určeného hospodářského výsledku.

Politické faktory

Z politického hlediska může být spousta faktorů, které naše podnikání mohou zasáhnout např. národnostní a rasové nepokoje, stávky v různých odvětvích, teroristické útoky, války apod.

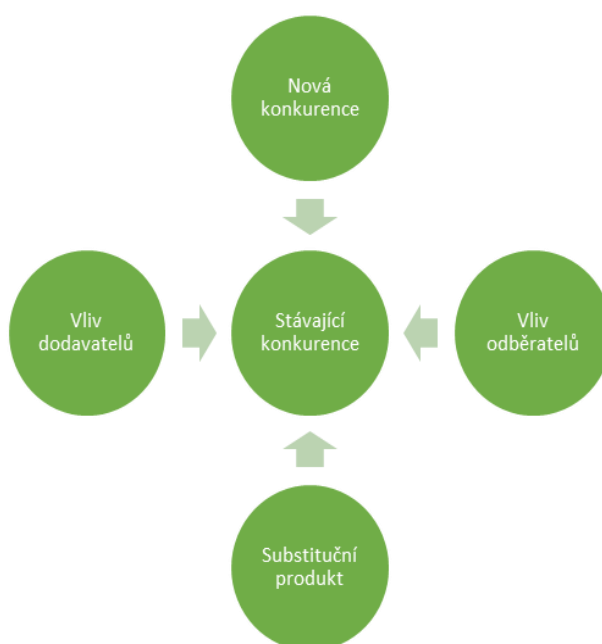
Technologické faktory

Vědecko-technický rozvoj nezastavíme, proto je potřeba výsledky z této oblasti vhodně aplikovat i do našeho podniku. Od výzkumu nemůžeme očekávat jen pozitivní postup, často nás zasáhnou i v negativních případech např. nezvládnutí nového 22 výrobního procesu a pokles výrobní kapacity nebo neúspěch při vývoji nových výrobků či technologií. (15)

2.4.2 Porterův model

Metoda, která zkoumá konkurenty naší firmy, ať již existujících, tak i nově vzniklých. S tímto modelem lze pracovat i v detailním měřítku, většinou však postačí správně vymezit pět oblastí. Je v nich potřeba vyhodnotit hrozby již existující a dát pozor na nově vznikající. Jde o:

- **stávající konkurenci** – objekty, které podnikají ve stejném oboru (např. restaurace k nové restauraci apod.),
- **novou konkurenci** – subjekty, které vstupují na stejný trh (lze pouze odhadovat, jak moc nás mohou do budoucna ohrozit),
- **vliv dodavatelů** – zvýšení rizika konkurence do spolupracujících odběratelů, nahrazení námi dodávaných produktů či služeb,
- **vliv odběratelů** – obrácený případ předešlého bodu, rozšíření podnikání našich dodavatelů,
- **riziko substitutů** – případné nahrazení služby či produktu jiným nebo velmi se podobajícím (6)



Obrázek 1 Porterův model
(zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3 SWOT analýza

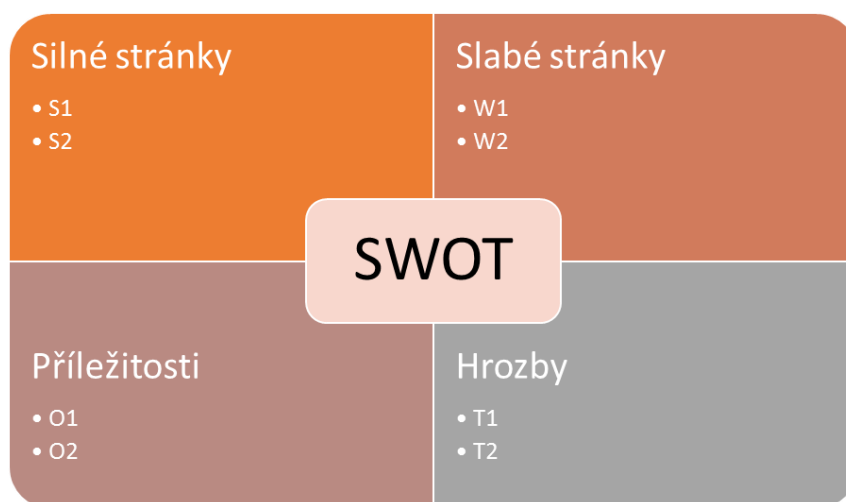
Asi nejpoužívanější metodou hodnocení podniku je tzv. SWOT analýza. Posuzuje významné faktory ze čtyř pohledů a to jsou:

- Interní faktory:

Stránky podniku, které můžeme sami ovlivňovat, máme tedy nad nimi určitou kontrolu (např. naše špatné nebo dobré manažerské schopnosti) Dále se dělí silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses).

- Externí vlivy:

Naopak tyto vlivy neovlivníme, můžeme na ně pouze reagovat a přizpůsobit podnikatelský plán. Mohou to být např. silná konkurence, legislativa nebo trh práce. Externí vlivy dělíme na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).



Obrázek 2 SWOT analýza
(zdroj: vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí

Především určuje silné a slabé stránky obchodní společnosti. Jsou v přímé kompetenci osob, které společnost řídí, a mohou je snadno změnit. Při analýze vnitřního prostředí je třeba se zaměřit na oblasti jako:

- vztah ke klientům,
- pozice na trhu,

- existence informačních systémů a technologií,
- personál,
- financování podniku,
- dodavatele,
- oblast marketingu.

Nejlepší variantou, jak posoudit své silné a slabé stránky je porovnání s konkurenčními poskytovateli sociálních služeb nejen v regionu, ale i mimo něj. 20 Nestranně zhodnotit v čem je jsem lepší a naopak, kde vidím mezery pro zlepšení. Je důležité přiznat si slabší stránky a na nich zapracovat. Zde bude posun nejviditelnější. Mnohdy se může jednat jen o jednoduché úkoly, které nemusí být ani nijak finančně náročné. Nedílnou součástí výběru silných a slabých stránek je aspekt důležitosti oblasti pro běžný chod firmy v oboru, kde společnost působí.

Vnější prostředí

Tyto faktory oproti vnitřnímu prostředí leží mimo kontrolu podniku. Je to opačná rovina analýzy prostředí. Cílem analýzy je určení možných příležitostí, a naopak rizik pro danou společnost. Příležitosti by firma měla využít pro svůj další rozvoj a rizikům se vyhnout, aby nemohly znepríjemnit či dokonce zastavit fungování firmy. Oba aspekty se mohou v čase měnit, a proto je potřeba je stále sledovat. Pro správný rozvoj firmy je potřeba velmi dobře znát vnější prostředí podniku. Příležitosti ani hrozny není možné, jak minimalizovat, tak maximalizovat, je možností je jenom zvyšovat nebo snižovat podle zásahů. Při analýze vnějšího prostředí je třeba se zaměřit na oblasti jako:

- demografický vliv,
- ekonomické faktory,
- kulturní faktory,
- potenciální konkurence,
- politické vlivy,
- legislativní vlivy,

- technické a technologické prostředí (9)

2.5 Riziko

Riziko jako pojem je odvozeno od výrazu z italštiny „risico“. Volným překladem do češtiny lze použít slovíčko úskalí. První použití pojmu rizika je spojováno s námořní dopravou v 17. století, kde se plavci různým úskalím při svých cestách museli vyhýbat. Později se zmiňovaný výraz začal používat při výskytu nepříznivé situace a také při možnosti určité ztráty. (11)

V dnešní době neexistuje jediná obecná definice, avšak riziko je vnímáno jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, zničení nebo při neúspěchu v podnikání. Rizika se dále můžou dělit na ekonomická, politická, teritoriální, bezpečnostní, právní, specifická, předvídatelná, nepředvídatelná atd.

Riziko lze definovat několika způsoby, například jako:

- pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru;
- variabilita různých výsledků či nejistota jejich dosažení;
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (čisté riziko);
- nebezpečí chybného rozhodnutí; • možnost vzniku ztráty nebo zisku (spekulativní riziko);
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (investiční riziko).

Co se týká podnikatele či manažera, existují tři rozdílné přístupy k riziku: • averze – daná osoba se vyhýbá značně rizikovým projektům, dává přednost těm projektům, které zaručují přijatelné výsledky s vysokou jistotou a volí konzervativní strategii, • sklon k riziku – daná osoba upřednostňuje rizikové projekty, které nesou značný zisk ale ovšem v případě neúspěchu ztrátu, • neutrální postoj – daná osoba rovnovážně přistupuje k averzi a ke sklonu k riziku. (11)

2.5.1 Analýza rizik

Pod pojmem analýza rizik si představme postup, kde se určují hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu aktiva, tudíž stanovení rizik a jejich závažnosti. Aby mohlo být dosaženo snižování rizika, je potřeba provést nejprve samotnou analýzu.

V následujících krocích je uveden obecný postup analýzy rizik:

- 1) Identifikace aktiv – cílem je vymezit posuzovaný subjekt a vytvoření popisu vlastních aktiv.
- 2) Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny nebo poškození na chování či existenci subjektu.
- 3) Identifikaci hrozeb a slabin projektu – vymezení událostí, činností a akcí, které by mohly ohrozit hodnotu aktiv a určení slabých míst, u kterých by mohly vznikat hrozby.
- 4) Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – pravděpodobností určení výskytu hrozby a její míra poškození subjektu.
- 5) Měření rizika – existují situace, kdy je riziko v konkrétních případech větší než v jiných situacích a jeho výše proudí z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Určování hodnoty často nelze přesně změřit a z toho důvodu toto určení hodnoty záleží na kvantifikovaném odhadu specialisty. (11)

2.5.2 Řízení rizik

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů, a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ (11, s. 116)

Řízení rizik je rozsáhlá oblast a dělí se na několik dílčích částí. Jedná se o proces, jehož snahou je zabránit působení již vzniklých rizik, popřípadě předcházet těm rizikům,

která mohou nastat v budoucnu a navrhovat tedy taková řešení, která budou tato rizika eliminovat. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který se odvíjí od analýzy rizik. Důležitou částí je analýza a hodnocení rizik, která napomáhá k vytvoření preventivních či regulačních opatření. Tato opatření pomáhají na základě zpětné vazby minimalizovat rizika a dále umožňuje daná rizika sledovat, případně upravovat nástroje, které je minimalizují. V oblasti řízení rizik nejsou vždy k dispozici veškeré potřebné informace, proto je zapotřebí se rozhodovat intuitivně za neúplných informací.

V neposlední řadě je podstatným a nezbytným krokem při řízení rizik, stanovení míry rizik a hodnocení rizik včetně definování rizikového postavení firmy. Prvním krokem je manažerova identifikace a vyhodnocení, což zahrnuje také určení potencionální velikosti ztráty, určení pravděpodobnosti výskytu ztráty a sestavení priorit přístupu k rizikům. (11)

Rizika dle potencionálního nebo jiného existenčního dopadu ztráty lze členit na:

běžné riziko – aktuální ztráty jsou pokryty stávajícími aktivy nebo běžným příjmem.

důležité riziko – pro udržení provozu jsou potřebné půjčené finanční prostředky,

kritické riziko – vede k bankrotu či zrušení firmy. (11, s. 131-132)

2.5.3 Metoda FMEA

Název FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) lze přeložit jako analýza příčin vad a jejich důsledků. Jde tedy o analýzu možných vad, které se mohou projevit u produktů nebo při jejich praktické realizaci. (12)

FMEA je jednoduchou, ale velmi rozšířenou a oblíbenou metodou pro identifikaci a prevenci potenciálních problémů a pochybení. Jedná se o analýzu preventivní, tedy musí řešit budoucnost a nikoliv minulost. Metoda FMEA systematickým způsobem hledá odpovědi na otázky: Proč systémy selhávají? Jak procesy učinit bezpečnějšími? (13)

Především se tato metoda soustředí na analýzu procesů, které jsou velmi rizikové, a u kterých je vysoká pravděpodobnost vzniku selhání a chyb. Během analýzy lze odpovídat na dotazy typu:

- Co může v tomto procesu selhat?
- Jak vážné může být toto selhání?

- Jaké škody může selhání způsobit?
- Co se musí učinit, aby se předešlo případnému selhání? (13)

Tabulka 1 Diagram FMEA

Hrozba	Důsledek	Závažnost	Výskyt	Odhalení	RPN

(zdroj: vlastní zpracování)

3 Analýza rizik budoucího podnikatelského sektoru a založení podniku

Proces založení a následného chodu jakéhokoli podniku je spojen vždy s určitým počtem rizik, ať už větších či menších. Ještě před začátkem podnikání je velmi důležité si tato rizika identifikovat a pokusit se jim co předejít.

3.1 Identifikace rizik

Pokud si rizika definujeme před samotným zahájením provozu, mnohým se dá buďto předejít nebo připravit krizový scénář, tak aby dopad byl co nejméně závažný.

V rámci řešeného podniku jsem identifikoval následující možná rizika.

- **Nezájem o produkty ze stran zákazníků**

Pravděpodobně nejčastějším rizikem při zakládání nového podniku na trhu je nezájem o produkt ze strany zákazníků. Toto riziko má případně zásadní dopad na fungování podniku, a proto je důležité se mu snažit předejít. Tomuto riziku se budu snažit předejít díky kvalitní a dobře cílené propagaci.

- **Nespolehliví zaměstnanci**

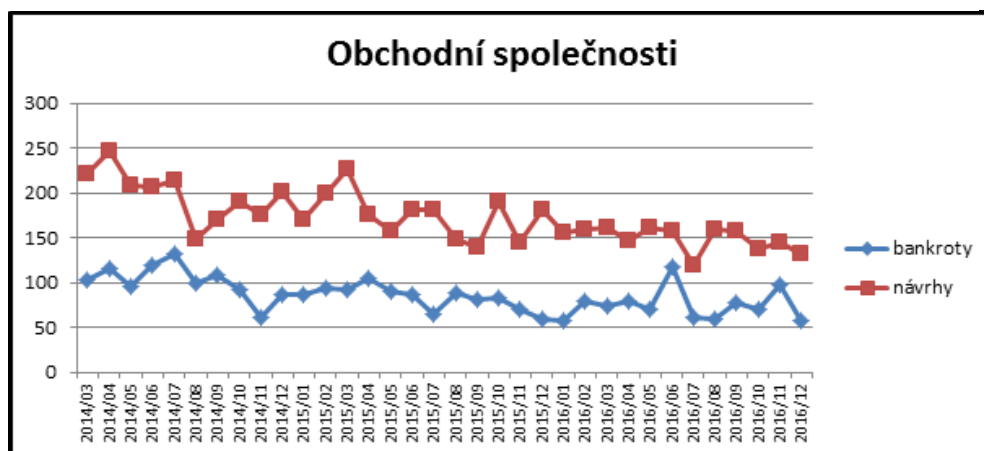
Riziko zaměstnání nespolehlivého zaměstnance, si troufnu tvrdit, v rámci ČR je velmi vysoké. Do jisté míry si ho zaměstnavatel může ovlivnit a předejít mu sám, nicméně na první pohled se většinou nedá poznat, zda daná osoba je dostatečně spolehlivá. Výsledkem může být i několika měsíční hledání a toho správného zaměstnance.

- **Finanční riziko**

Další velmi významnou hrozbou nejen při startu podnikání je finanční riziko v podobě nedostání včas svým závazkům. Toto riziko může mít velmi pravděpodobně pro podnik

fatální dopad. Následkem často bývá tzv. platební neschopnost neboli insolvence a poté bankrotní situace. Důležité je tedy mít kvalitní finanční plán a dostatečnou rezervu.

Graf 1 Vývoj bankrotů obchodních společností mezi roky 2014–2016



(zdroj: www.crif.cz)

- **Nová konkurence**

Rychlý příchod nové konkurence na relativně malý trh je spíše nepravděpodobné. Riziko může být ukryto v příchodu většího řetězce s potravinami, který v MČ zatím není. Nyní zatím žádné zprávy o tom, že by se zde měl stavět nějaký supermarket nejsou. Předpokládám tedy, že se v nejbližších letech tak nestane.

- **Nová legislativa**

Riziko v podobě zavedení nové legislativy, která by významně ohrozila podnikání vždy existuje. Nicméně o radikálních zásazích do legislativy se obecně ví zpravidla dlouho dopředu, a tak je možné se na toto případné riziko připravit. V nejbližších letech nás po bouřlivém zavedení EET nejspíše nic zásadního nečeká.

- **Nedostatečná propagace**

Jak již bylo zmíněno výše, dostatečná propagace je při začátku fungování podniku velmi důležitá. Odbytí tohoto důležitého faktoru může mít za následek nedostatek zákazníků.

- **Špatně mířená propagace**

V rámci propagace není důležitá jen kvantita, ale také přesnost zásahu na cílovou klientelu. V mém případě je to především o zásahu zvolených geografických oblastí, jelikož např. věk zákazníka je v tomto případě druhořadý.

- **Vybudování obchvatu MČ**

Velkou hrozbu vidím v případném vybudování obchvatu MČ, který by velkou část potenciálních zákazníků odvedl mimo dosah. Ačkoliv se o obchvatu stále jen mluví a konkrétní projekt ještě neexistuje, je potřeba toto riziko vnímat.

- **Rekonstrukce ulice**

Rekonstrukci se v dřív nebo později nevyhne žádná ulice, a tak je potřeba se na tuto situaci dobře připravit. Výhodami jsou, že informace o případné rekonstrukci je bývá známa dlouho dopředu, a také to, že ulice Selská zatím není v havarijním stavu.

- **Špatně zvolené prostory**

Při zvolení správných prostor je nevýhodou fakt, že nabídka je velmi omezená. Proto se může lehce stát, že zvolené prostory nemusí plně vyhovovat, a to ať z pohledu dispozičního řešení nebo lokality.

- **Živelná pohroma**

Městskou částí Maloměřice a Obřany protéká řeka Svitava, a to velmi blízko zamýšlené lokace podniku. Je tedy velmi důležité vnímat riziko případné povodně. Bohužel v rámci toho rizika není úplně možné se na něj připravit i kvůli tomu, že podnik nebude vlastnit nemovitost ve které bude provozovna.

- **Změna majitele nemovitosti**

Další riziko, které není možné z pohledu podniku příliš ovlivnit. Jediné, na co je možné spoléhat je nájemní smlouva s výpovědní lhůtou.

3.2 Kvalifikace rizik

V předchozí kapitole byla uvedena rizika, která mohou podnik ohrozit. V následujících tabulkách č. 2–4 jsou uvedeny jednotlivé stupnice závažnosti, pravděpodobnosti a možnosti odhalení, tedy škály, které jednotlivá rizika kvalifikují.

Tabulka č. 2 znázorňuje stupnici míry případného dopadu jednotlivého rizika, od míry zanedbatelné až po fatální dopad.

Tabulka 2 Stupnice pro velikost dopadu rizika

1	Zanedbatelný
2	Malý
3	Střední
4	Znatelný
5	Fatální

(zdroj: vlastní zpracování)

Míra pravděpodobnosti výskytu rizika je znázorněna v tabulce č. 3. Stupnice je od bodu 1 – nepravděpodobné až po bod 5 – téměř jisté.

Tabulka 3 Míra pravděpodobnosti výskytu rizika

1	Nepravděpodobné
2	Málo pravděpodobné
3	Středně pravděpodobné
4	Pravděpodobné
5	Téměř jisté

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 4 je zobrazena na škále 1–5 (Jisté – Téměř žádné) možnost odhalení daného rizika.

Tabulka 4 Stupnice možnosti odhalení rizika

1	Jisté
2	Snadné
3	Střední
4	Malé
5	Téměř žádné

(zdroj: vlastní zpracování)

4 Návrh podnikatelského plánu pro založení malého podniku

Kapitola č. 4 se zabývá samotným návrhem podnikatelského plánu pro založení prodejny s pečivem. Postupně jsou zde popsány základní informace o podniku, marketingový plán, organizační struktura a v neposlední řadě finanční plán.

4.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je vypracováván s cílem založení prodejny s pečivem Křupavé pečivo s.r.o. v jedné z městských částí Brna – Maloměřice a Obřany. Tento nápad vznikl na základě vlastní potřeby z nedostatečné nabídky v této lokalitě. Cílovým zákazníkem nebudou jen obyvatelé zmíněné MČ, ale také obyvatelé okolních obcí projíždějící po přilehlé ulici denně do Brna za prací.

Podnik by si měl zakládat především na kvalitě a rozmanitosti nabízených produktů a zároveň jít se současnými trendy v tomto podnikatelském odvětví. Prodejna bude dbát na spokojenosti zákazníků, tak aby se sami neustále vraceli. Předností podniku by měla být také milá obsluha a relativně dlouhá otevírací doba přizpůsobená potřebám zákazníků.

4.2 Titulní list společnosti

Obchodní název: Křupavé pečivo s.r.o.

Sídlo: Hádecká 118/5, 614 00 Brno

Provozovna: Selská 82, 614 00 Brno

Forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

IČ: 123 456 789



Obrázek 3 Logo společnosti

(zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Charakteristika podniku

Křupavé pečivo s.r.o. je podnik prodávající pečivo. V prvních letech fungovaná nepůjde o pekárnu jako takovou, ale o maloobchod s pečivem. Toto rozhodnutí vyplynulo z dostatku kvalitních dodavatelů na trhu s pečivem a také z nepoměrné nákladnosti vybudování samotné pekárny oproti prodejně.

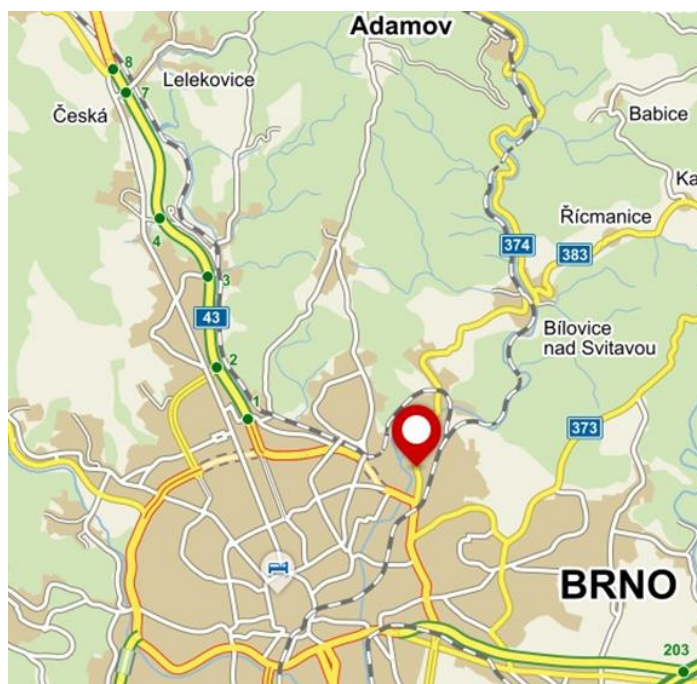
4.4 Analýza trhu

V rámci analýzy trhu je zapotřebí nejprve stanovit cílový trh, dále nalyžovat konkurenci a následně analyzovat vnější a vnitřní prostředí pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Zmíněné analýzy jsou postupně provedeny v kapitolách 4.4.3–4.4.5.

4.4.1 Stanovení cílového trhu

Cílový trh řešeného podniku bude stanoven na určitou městskou část Brna, konkrétně na Brno – Maloměřice a Obřany. Podnik Křupavé pečivo s.r.o. bude situován na hlavní ulici v této části, poblíž zastávky MHD a zároveň s dostatečným prostorem k zaparkování. Tato ulice je velmi frekventovaná především v ranních a odpoledních hodinách, kdy tudy projíždí velké množství lidí z okolních obcí do centra Brna a zpět.

Cílový trh tak nebude omezen jen na obyvatele této městské části ale i na obyvatele jezdící za prací do Brna ze směru od Bílovic nad Svitavou, Adamova a dalších okolních obcí.

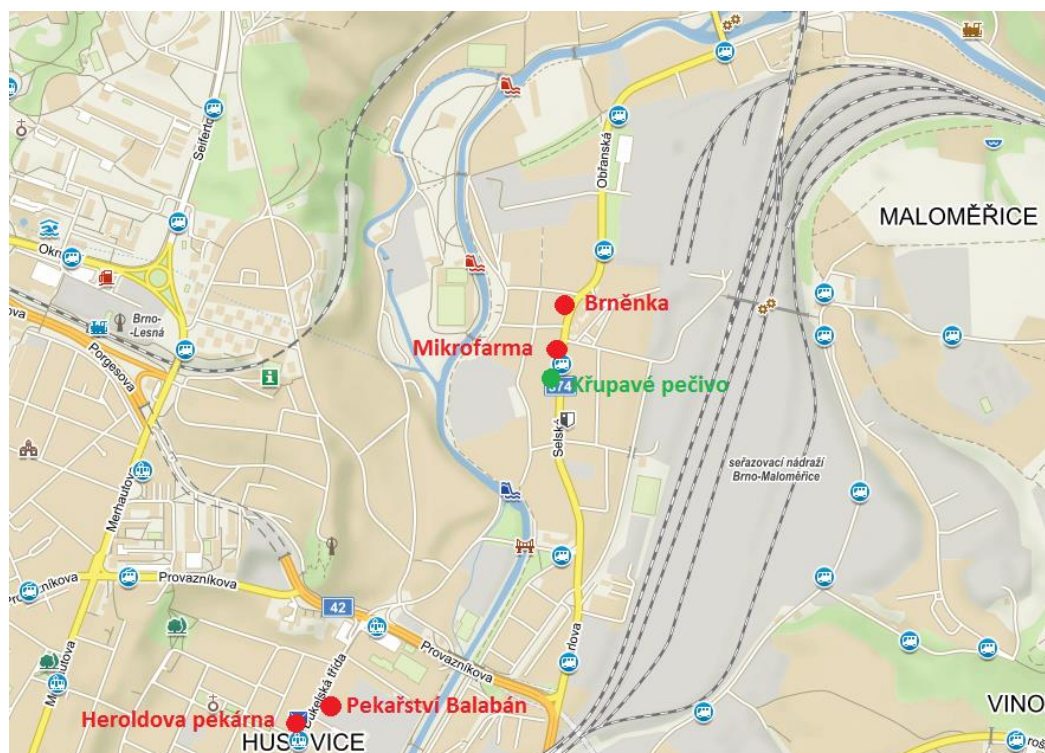


*Obrázek 4 Lokace podniku v rámci Brna
(zdroj: Mapy.cz)*

4.4.2 Analýza konkurence

Konkurence je v tomto oboru v celém Brně relativně velká, nicméně v městské části Brno – Maloměřice ani v sousedních Obřanech se žádná pekárna nenachází. Nejbližšími přímými konkurenty jsou dvě pekárny v sousední městské části Brně – Husovicích. Zde na Dukelské třídě, v blízkosti zastávky MHD Náměstí republiky, najdeme jednak prodejnu pekařství z Veverské Bítýšky „Pekařství Balabán“ a prodejnu „Heroldova pekárna“ z pekařství „Mlýn HEROLD“. Zmíněné podniky jsou však vzdálené cca 1,5 km. Mezi další konkurenční podniky by se dali zahrnout, maloobchodní síť „Brněnka“ a blízký obchod „Mikrofarma“, který nabízí také pár druhů pečiva. Dle vlastní zkušenosti

mohu říci, že nabídka v těchto obchodech je však velmi omezená a především pak v „Brněnce“ je nízká kvalita nabízeného pečiva.



Obrázek 5 Blízká konkurence

(zdroj: Mapy.cz + vlastní zpracování)

Pekařství Balabán (Brno – Husovice)

Jedná se o jednu z prodejen Pekařství Balabán s.r.o., které sídlí ve Veverské Bitýšce. Samotné pekařství má dlouholetou tradici, zavedené produkty a své stálé zákazníky. Prodejna v Husovicích je situována na hlavní ulici Dukelská třída poblíž zastávek MHD. Nevýhodou této pekárny může být blízká konkurence další pekárny a také slabší kupní síla obyvatel bydlících v okolí.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky spol. Pekařství Balabán

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Kvalitní produkt	W1 – Orientace jen na jednoho dodavatele
S2 – Dlouholetá tradice Pekařství Balabán	W2 – Konkurenční podnik v blízkosti
S3 – Lokalita	W3 – Slabá kupní síla zákazníků

(zdroj: vlastní zpracování)

Heroldova pekárna (Brno – Husovice)

Heroldova pekárna sídlící shodně na Dukelské třídě je jednou z prodejen společnosti Mlýn Herold spol, s.r.o. pocházející z Heroltic na Vyškovsku. I zde je „sázeno“ na tradiční a zavedené produkty, ovšem i zde je nevýhodou blízká konkurence a slabší kupní síla obyvatel v okolí.

Tabulka 6 Silné a slabé stránky spol. Heroldova pekárna

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Zavedený podnik	W1 – Orientace na jednoho dodavatele
S2 – Kvalitní produkt	W2 – Slabá kupní síla obyvatel
S3 – Lokalita	W3 – Blízká konkurence

(zdroj: vlastní zpracování)

Brněnka (ulice Selská)

Obchod s potravinami na ulici Selská, tedy v blízkosti zamýšlené pekárny spadá do maloobchodní sítě „Brněnka“. Jedná se o malou prodejnu, která nabízí i konkurenční produkty v podobě pečiva, nicméně širší sortimentu a jeho kvalita je velmi omezená a nízká. Velkým problémem je parkování u prodejny.

Tabulka 7 Silné a slabé stránky spol. Brněnka

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Zavedená prodejna	W1 – Lokalita (umístění mezi dvěma zastávkami MHD)
S2 – Možnost nakoupit více zboží na jednom místě	W2 – Nemožnost parkování
	W3 – Nízká kvalita pečiva
	W4 – Omezené množství pečiva

(zdroj: vlastní zpracování)

Mikrofarma (ulice Selská)

„Mikrofarma“ je dalším možným konkurentem pekárny. Jde ovšem o prodejnu společnosti zaměřující se především na maso a masné výrobky a pečivo nabízejí jen jako doplňující sortiment. Podnik je dobře situovaný a možnost parkování je zde také dobrá.

Tabulka 8 Silné a slabé stránky spol. „Mikrofarma“

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Kvalita zboží	W1 – Omezená nabídka pečiva
S2 – Podnik zaměřující se na „Bio“ produkty	W2 – Vysoká cenová hladina zboží
S3 – Lokalita	
S4 – Parkování u prodejny	

(zdroj: vlastní zpracování)

4.4.3 SLEPT analýza

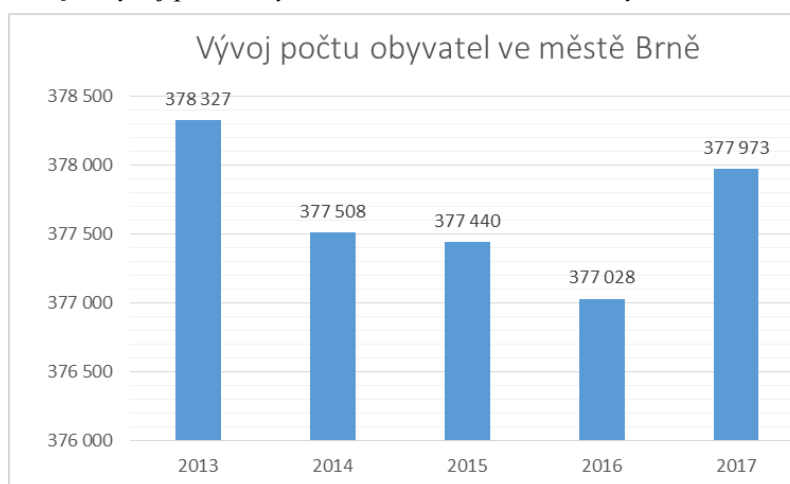
SLEPT analýza poskytuje společnosti informace o prostředí, ve kterém podniká, z hlediska sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického.

Sociální

- Demografie

Brno jako druhé nejlidnatější město v ČR má dle posledních zjištěných údajů k 1. 1. 2017 377 973 obyvatel. V grafu níže, můžeme vidět, že až letošní, resp. loňský rok zastavil postupný úbytek stálých obyvatel. Brno je ovšem také centrum Jihomoravského kraje a „studentské město“ kam za prací a vzděláním dojíždí denně až stotisíc lidí, tzv. reálný počet obyvatel je tedy okolo půl milionu. Hodnoty v následujících grafem jsou vždy k 1. lednu daného roku.

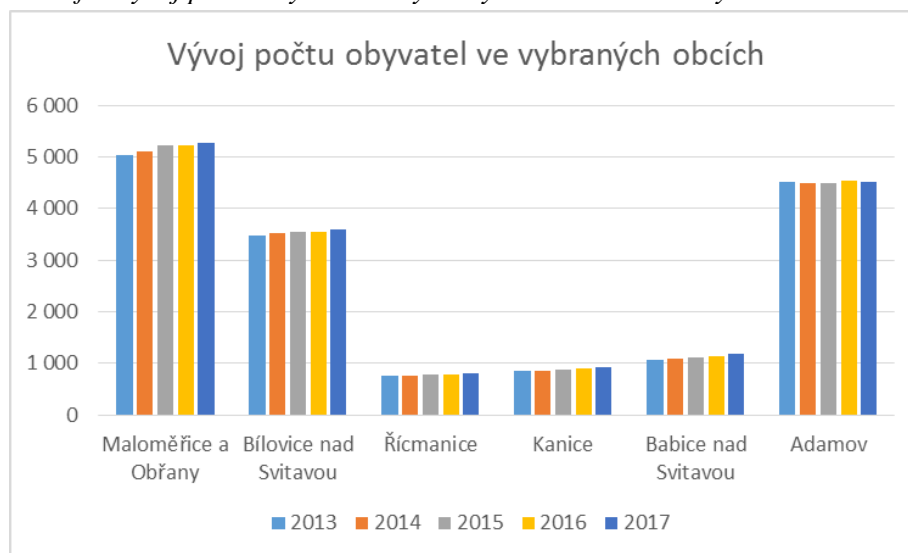
Graf 2 Vývoj počtu obyvatel ve městě Brně mezi roky 2013–2017



(zdroj: ČSÚ)

V rámci MČ Brno – Maloměřice a Obřany je trend počtu obyvatel pozitivní a každým rokem počet lidí zde žijících nabývá. Podobný trend můžeme sledovat i v dalších vybraných obcích, v nichž se dají očekávat potenciální zákazníci. Zásadní změnu trendu neočekávám, jelikož v této oblasti vyrůstají neustále nové rodinné či bytové domy.

Graf 3 Vývoj počtu obyvatel ve vybraných obcích mezi roky 2013–2017

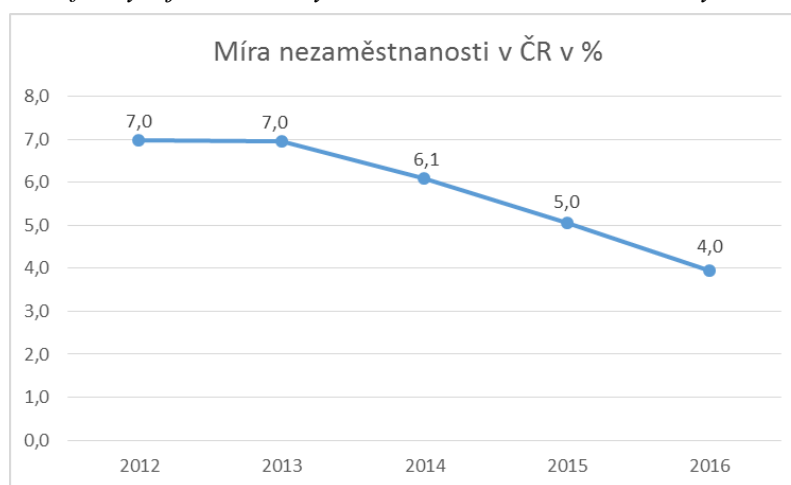


(zdroj: ČSÚ)

- Trh práce

Míra nezaměstnanosti v rámci ČR se v posledních letech blíží k historickému minimu, kdy v roce 2016 byla nejnižší od roku 1995. Tento fakt svědčí sice o stabilitě ekonomického prostředí, ale naopak zaměstnavatelé mají problém nalézt kvalitní nabídku práce.

Graf 4 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR mezi roky 2012–2016



(zdroj: ČSÚ)

Legislativní

- Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství

II. PRACOVNÍK JE POVINEN:

1. Uložit průkaz u vedoucího provozovny (pracoviště) a ve stanovených případech jej mít při sobě.
2. Zachovávat všechny zdravotnické pokyny o hygieně, osobní čistotě a o správném zacházení s potravinami.
3. Bezodkladně hlásit vedení závodu nakažlivé nebo horečnaté, průjemové a kožní hnisavé onemocnění své nebo člena své domácnosti a v těchto případech neprodleně navštívit svého ošetřujícího lékaře, upozornit ho na skutečnost, že jste držitelem zdravotního průkazu a podrobit se příslušným vyšetřením a pokynům lékaře.

Prohlášení:
Prohlašuji, že jsem se seznámil s výše uvedenými povinnostmi a budu je dodržovat.

Podpis pracovníka

ZDRAVOTNÍ PRŮKAZ PRACOVNÍKA V POTRAVINÁŘSTVÍ

Jméno a příjmení

naroden dne v

Rodné číslo

Číslo obč. průkazu

Adresa bydliště

Druh práce

Zaměstnavatel

Tento průkaz platí na dobu:*)

a) od do

b) od na dobu neurčitou.

*) Pozn.: Nehodící se škrtněte; na dobu určitou (sub a) se vydá zdravotní průkaz těm, kteří pracují v potravinářství jen sezónně nebo brigádně, nikoliv trvale.

SEVT 14 806 0 I/12 166/2012

Obrázek 6 Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství
(zdroj: www.sevt.cz)

Každá osoba, která hodlá pracovat v prostředí s potravinami, je povinna dle *zákona č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví*, pořídit si tzv. „Potravinářský průkaz“.

Prostřednictvím toho průkazu praktický lékař potvrzuje, že daná osoba je zdravotně způsobilá k výkonu práce v potravinářství.

- Elektronická evidence tržeb

Poslední výraznou legislativní změnou je zavedení Elektronické evidence tržeb (EET). EET, která je rozdělena na více tzv. „vln“ zavedení, vešla v platnost 1. 12. 2017, respektive její první vlna a řídí se zákonem o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. Pro zavedení EET podnikům maloobchodního typu, byl stanoven termín 1. 5. 2017. Politici si od zavedení slibují eliminaci šedé ekonomiky a s tím spojené vyšší státní příjmy na daních.

Obecně k naplnění podmínek zákona o evidenci tržeb je nutné internetové připojení, které umožní se ve chvíli přijetí platby spojit s Finanční správou, jež do 2 sekund vygeneruje a zašle fiskální identifikační kód. Dále je nutné zařízení včetně softwaru nebo aplikace, které umožní platbu zaevidovat, spojit se s Finanční správou, přijmout zmíněný fiskální identifikační kód a údaje odeslat, jakož též vytisknout účtenku.

Pro malé podniky jde o významný zásah do provozu, jelikož zavedení EET souvisí s určitým finančním zatížením.

Ekonomické

- Vývoj inflace v České republice (ČR)

Inflace v ČR za posledních 5 let roste průměrně o 1,22 % ročně. V tabulce č. 9 je znázorněn vývoj inflace v jednotlivých letech zaznamenaný Českým statistickým úřadem (ČSÚ).

Tabulka 9 Vývoj inflace v ČR mezi roky 2012–2016

vývoj inflace v ČR				
2012	2013	2014	2015	2016
3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

(zdroj: ČSÚ)

- Vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR

Průměrná hrubá měsíční mzda v posledních třech letech významně roste. Od roku 2014 vzrostla měsíční mzda téměř o 2 000 Kč. Tento jev je společností vnímán velmi pozitivně a má se za to, že se české ekonomice velmi daří.

Tabulka 10 Vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR mezi roky 2012–2016

vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR				
2012	2013	2014	2015	2016
25 067	25 035	25 768	26 591	27 575

(zdroj: ČSÚ)

Politické

Politické faktory úzce souvisí s faktory legislativními, jedná se o faktory, které podnik/podnikatel nemůže nijak ovlivnit, a naopak změny v nich mohou mít na podnik výrazný vliv.

V rámci Česká republiky jako parlamentní demokratické republiky je nejdůležitější vnímat politiku na úrovni Parlamentu ČR. Současná vládnoucí koalice, složená z ČSSD,

hnutí ANO 2011 a KDÚ-ČSL, vládne od ledna 2014. Další volby do Parlamentu ČR jsou naplánovány na 20. – 21. října 2017. Z průzkumů různých agentur je patrné, že by se koalice zásadně nemusela měnit. Nicméně, i když by se vládnoucí strany měnily, z minulosti je zřejmé, že změny vládnoucích koalicí neměly příliš velký vliv na podnikatelský sektor. Tento fakt si můžeme vykládat tak, že v ČR je stabilní politické prostředí, což české ekonomice obecně prospívá.

Technologické

V oblasti technologií se v daném podnikatelském sektoru za poslední roky výrazně nic nezměnilo. Můžeme sem zařadit inovace spotřebičů k tvorbě pečiva, nicméně jelikož se řešený podnik bude zabývat pouze prodejem pečiva, nikoli jeho výrobou, tak i tyto inovace pro podnik nejsou příliš důležité. Technologické vylepšení se pro nás mohou projevit „pouze“ v ceně produktů, a to ať už v podobě zdražení, či zlevnění.

4.4.4 Porterův model

Stávající konkurence

Stávající konkurence je důkladně popsána v kapitole 3.2 Analýza konkurence.

Vstup nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů se dá rozdělit na několik následujících vrstev.

1. Vstup nové pekárny

Toto riziko je velmi malé a nepravděpodobné, jelikož pro další pekárnu v této oblasti nejspíš nebude prostor. Jediné problém, který by mohl nastat, je stavba většího supermarketu, při které by se v přidružených obchodních prostorách objevil některý z pekářenských řetězců typu Karlova pekárna atd.

2. Vstup supermarketu na místní trh

Riziko vstupu supermarketu zde nepochybně je. Ve zdejší městské části tento typ služby chybí a již řadu let se spekuluje o otevření některého řetězce. Zatím však není žádné konkrétní rozhodnutí ani prostor kde by se mohlo stavět, tudíž toto riziko považuji v současné době i do blízké budoucnosti jako malé.

Vliv dodavatelů

Dodavatelé v odvětví pečiva se takřka nedají zhodnotit obecně jako celek. Rozdělil bych je do dvou skupin. První skupinou jsou dodavatelé „běžného pečiva“, kteří nemají příliš velkou vyjednávací pozici, jelikož je možné je dobře a rychle nahradit. Druhou skupinou jsou dodavatelé „speciálního pečiva“, do kterého můžeme zařadit různé bezlepkové, špaldové pohankové a další netradiční pečivo. Tito dodavatelé nabírají na síle obzvlášť v okamžiku, kdy si jejich produkt oblíbí koncoví spotřebitelé.

Zde jsou uvedeny jednotlivé příklady potenciálních dodavatelů:

- Bílovická pekárna s.r.o.
- Pekařství Balabán s.r.o.
- Pekařství MaJa s.r.o.
- Mlýn Herold s.r.o.
- Pekařství Křížák s.r.o.

Vliv odběratelů

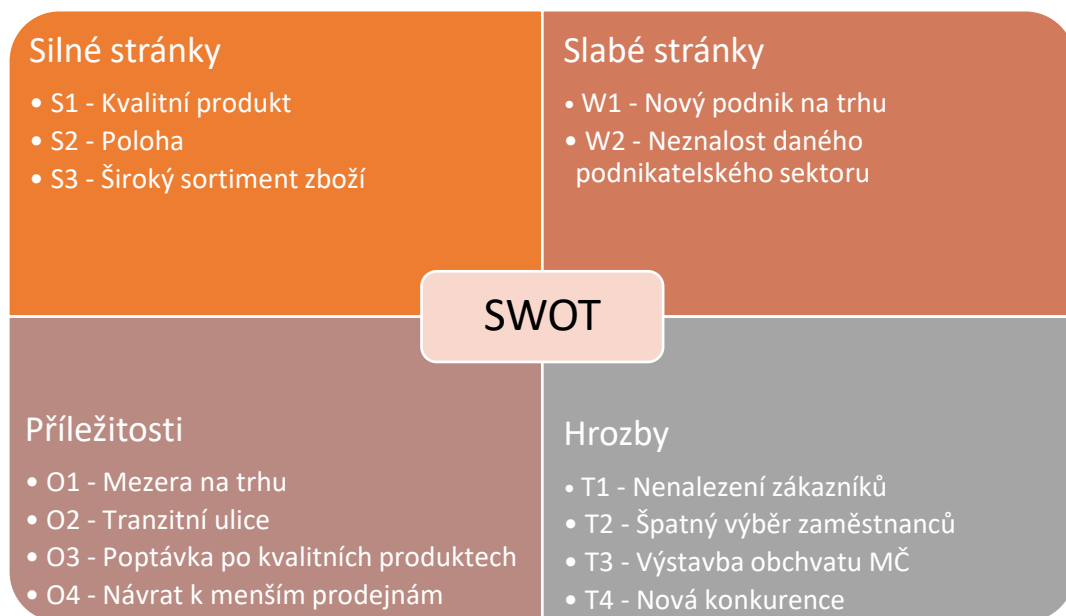
Odběratelé neboli v tomto případě zákazníci mají jako celek relativně velkou vyjednávací schopnost. Nicméně v maloobchodě můžeme brát zákazníka spíše jako jednotlivce, kde potom vyjednávací sílu velmi ztrácí. Velký důraz je zde kladen na pověst podniku a kvalitu nabízených produktů, které hrají u zákazníků důležitou roli

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto oboru podnikání velmi vysoká. Nabídka pečiva napříč různými výrobci je široká, a tudíž existuje reálná hrozba nahrazení nabízených produktů jinými. Je důležité sledovat vývoj, trendy na trhu a pružně na ně reagovat. Důležitým faktorem je i zde kvalita produktu.

4.4.5 SWOT analýza řešeného podniku

Analýza SWOT nabízí podniku srovnání s konkurencí, jeho konkurenční výhody a nevýhody, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby kterým podnik v budoucnu může čelit. V následujícím obrázku č. 8 jsou jednotlivé body seřazeny dle míry důležitosti.



Obrázek 7 SWOT analýza řešeného podniku
(zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (strengths)

- Kvalitní produkty
- Poloha
- Široký sortiment zboží

Zmíněné body by měli patřit mezi nejvýznamnější silné stránky. Jde tedy především o kvalitní produkty od regionálních pekařů, které budou dodávány na denní bázi, dále poloha na hlavní ulici v rámci MČ a u zastávky MHD. V neposlední řadě mezi silné stránky bude patřit široký sortiment, kde by si každý zákazník měl najít to, co hledá.

Příležitosti (opportunities)

- Mezera na trhu
- Návrat zákazníků k menším podnikům
- Poptávka po kvalitních produktech
- Tranzitní ulice

V rámci příležitostí podniku vidím z vlastní zkušenosti mezeru na trhu v dané lokalitě, kde dosud podobný typ podniku chybí. V posledních letech také vnímám

návrat zákazníků ze supermarketů k lokálním maloobchodům a s tím související zvýšenou poptávku po kvalitních produktech.

Slabé stránky (weaknesses)

- Nový podnik na trhu
- Neznalost daného podnikatelského sektoru

Budoucí podnik bude mít bezpochyby i své slabé stránky. Jako určitou indispozici vnímám fakt, že podnik bude na trhu nový bez jakékoliv minulosti a také omezenou znalost podnikatelského odvětví.

Hrozby (threats)

- Nenalezení zákazníků
- Příchod nové konkurence
- Špatný výběr zaměstnanců
- Výstavba obchvatu MČ
- Legislativní zásahy

Nejzásadnějšími faktory, které mohou v budoucnu ohrozit chod podniku, jsou určitě nenalezení svých zákazníků, což by pro podnik bylo fatální, popř. příchod nové konkurence v brzké době, především v podobě supermarketu nebo nové pobočky zavedené pekárny. Dalšími významnými hrozbami mohou být, významný legislativní zásah ze strany vlády nebo výstavba obchvatu MČ, což by mělo za následek možný úbytek potenciálních zákazníků.

4.4.6 Analýza poptávky

Poptávka u námi určeného podniku je závislá především na průjezdu automobilů po přilehlé ulici. Jak již bylo zmíněno výše, ulice, na které bude podnik umístěn, je hlavním a důležitým dopravním koridorem na severo – východ od Brna. Mnoho lidí zde projíždí ráno do práce do Brna, v odpoledních hodinách se poté vrací zpět. Umístění v blízkosti MHD a v sousedství další občanské vybavenosti v městské části (úřad městské části, kadeřnictví, trafika, hotel) dává i v tomto směru podniku určitou základnu poptávajících zákazníků.

Pro účely stanovení konkrétnější představy o počtu případných poptávajících zákazníků byla použita data od společnosti GEMOS CZ spol. s.r.o. a z Českého statistického úřadu. Společnost GEMOS CZ spol. s.r.o. dělal průzkum počtu projetých aut po hlavní komunikaci v rámci MČ a zjistila, že denně zde projede v průměru cca 8 700 automobilů v obou směrech.

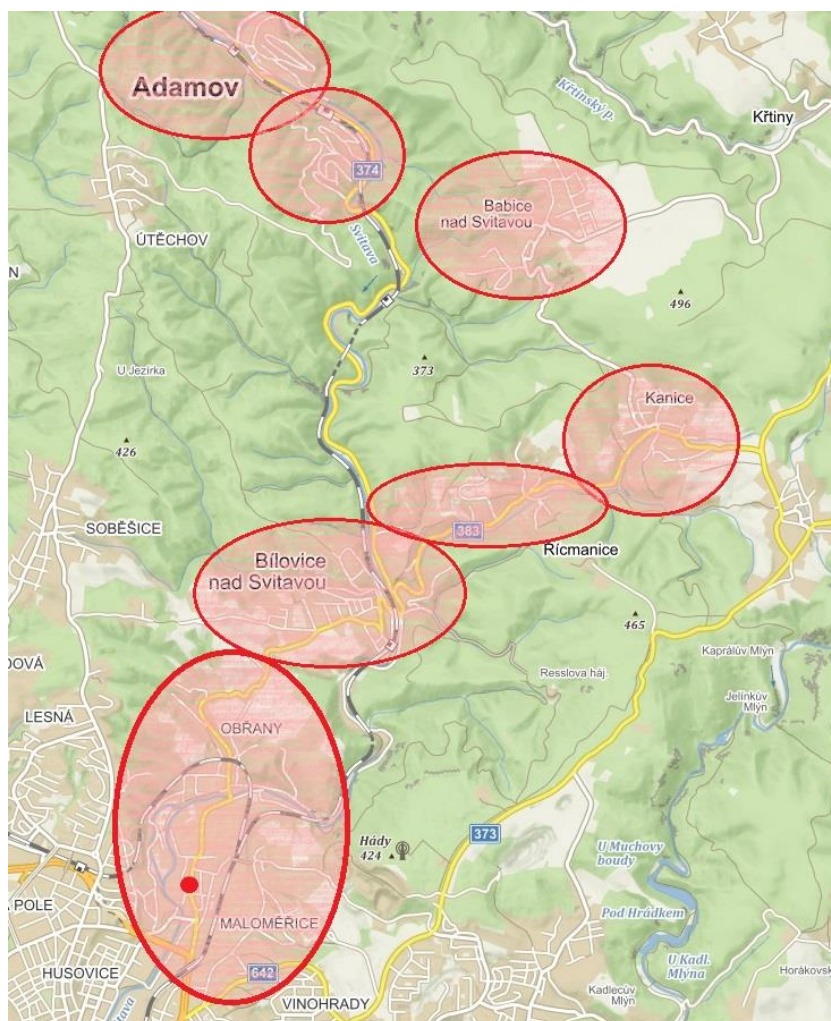
Tabulka níže zachycuje počet obyvatel v MČ Brno – Maloměřice a Obřany a počty obyvatel ve vybraných okolních obcích.

Tabulka 11 Počet obyvatel k 1. 1. 2017 ve vybraných obcích

Název obce	počet obyvatel
Brno - Maloměřice a Obřany	5 279
Bílovice nad Svitavou	3 646
Řícmanice	661
Kanice	951
Babice nad Svitavou	1 208
Adamov	4 582
Σ	16 327

(zdroj: ČSÚ)

Suma 16 327 obyvatel je celkový počet zaznamenaný ČSÚ k 1. 1. 2017. Mezi potenciální poptávající nemůžeme počítat všechny, jelikož např. z Adamova nedojíždí do Brna za prací či školou každý. Nicméně je to číslo, které nám může poskytnout už konkrétnější představu o poptávající síle. Do budoucna je také možné počítat s neustále rozvíjejícím se regionem v rámci počtu obyvatel, především v Obřanech a Bílovicích neustále přibývají nové nemovitosti. Dále je možné v případě vybudování dobré pověsti rozšířit portfolio zákazníků o okolní MČ, kdy by jim stálo za to, si zajet do Maloměřic pro kvalitní pečivo.



*Obrázek 8 Oblasti potenciálních poptávajících
(zdroj: Mapy.cz + vlastní zpracování)*

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán bude popsán metodou marketingového mixu, tedy metodou 4P. Konkrétně se jedná o produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion).

4.5.1 Produkt

Produkty budou vybírány od dodavatelů dle kvality. Bude vybráno více dodavatelů tak, aby zákazník měl možnost volby, a především byl spokojený a následně se vracel. Dodavatelé budou výhradně regionálního charakteru.

4.5.2 Cena

Cenová politika podniku bude založena na kupní síle poptávajících. Ze začátku fungování budou zavedeny zaváděcí ceny, tak aby se podařilo co nejdříve vzbudit zájem a dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků.

4.5.3 Distribuce

Distribuce bude založena na přímém prodeji koncovým zákazníkům, není tedy zde riziko dalšího mezičlánku, který by mohl ovlivnit kvalitu nebo pověst a v neposlední řadě také cenu.

4.5.4 Propagace

Velká reklama na budově, která bude zároveň navržena tak, aby vkusně zapadla do prostředí ulice.

Propagační materiál do schránek v MČ i v okolních obcích, informační tabule MČ. Bude se jednat o letáček o rozměru papíru A5 (21 x 14,8cm).

Využití propagace na internetu ve spolupráci se službami společnosti Seznam.cz, dále prezentace na sociálních sítích jako jsou aplikace Facebook nebo Instagram.

4.6 Organizační plán

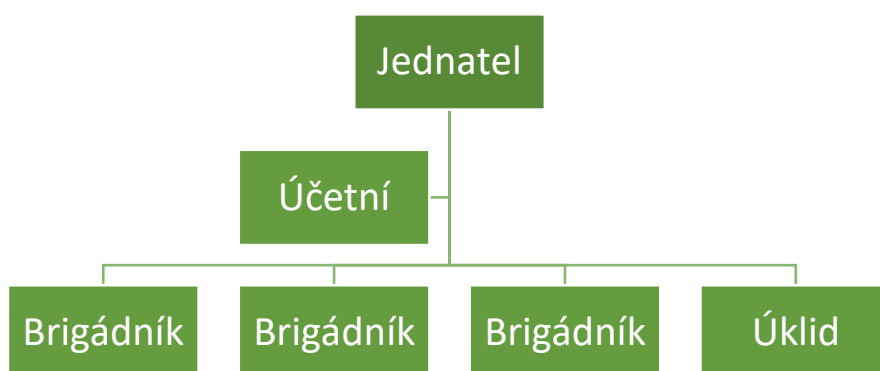
Organizační struktura podniku nebude nikterak složitá. Podnik bude mít jednoho společníka, tudíž i jednoho jednatele, pod kterým bude jedna osoba zaměstnaná na hlavní pracovní poměr a další 4 na dohodu o provedení práce včetně paní na úklid. Vedení účetnictví bude řešeno externí společností.

Otevřeno bude mít prodejna 6 dní v týdnu. Od pondělí do pátku bude denně otevřeno 11,5 hodiny od 6:30 do 18:00. Tato otevírací doba byla zvolena z důvodu co nejvíce se přizpůsobit zákazníkům tak, aby si mohli pohodlně nakoupit pečivo při cestě do práce i z práce. V sobotu bude otevřeno 5 hodin, od 7:30 do 12:30.

Tabulka 12 Otevírací doba

Otevírací doba	
Pondělí	6:30 - 18:00
Úterý	6:30 - 18:00
Středa	6:30 - 18:00
Čtvrtek	6:30 - 18:00
Pátek	6:30 - 17:00
Sobota	7:30 - 12:30

(zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 9 Organizační struktura podniku

(zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Finanční plán

Jedná se o nejdůležitější bod před zahájením podnikání. Je nutné sestavit a spočítat veškeré náklady na zařízení podniku a následně spočítat veškeré předpokládané náklady a výnosy za chodu společnosti. Majitel na počátku vloží do firmy 650 000 Kč ze svých zdrojů a dalších 300 000 Kč bude poskytnuto bankou formou podnikatelského úvěru.

4.7.1 Počáteční náklady

Počáteční náklady podniku jsou rozděleny do následujících podkategorií: zřizovací výdaje, náklady na rekonstrukci, náklady na vybavení a náklady na prvotní marketing.

Zřizovací výdaje

Mezi zřizovací výdaje patří náklady, které je potřeba vynaložit před samotným zahájením podnikání. Jejich výše je vyčíslena na cca 12 090 Kč. Podrobný výpis je zaznamenán v tabulce č. 13.

Tabulka 13 Zřizovací výdaje

Úkon	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 500 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	2 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	250 Kč
Ohlášení živností	1 000 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	140 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	200 Kč
Σ	12 090 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na rekonstrukci

Prostory, které budou pronajaty pro provoz, sloužili v minulosti jinému typu podnikání, proto bude potřeba provést menší stavební úpravy. Tyto náklady vychází na zhruba 35 000 Kč.

Vybavení

Prázdný prostor k podnikání bude potřeba vybavit účelným nábytkem vhodným pro obchod s pečivem. Bude se jednat o různé regály, prodejní pult, lednici, osvětlení nebo pokladnu vhodnou pro elektronickou evidenci tržeb. Odhad celkové výše nákladů na vybavení je 83 000 Kč. Náklady na prvotní vybavení jsou podrobně popsány v tabulce č. 14.

Tabulka 14 Náklady na vybavení

Položka	Cena
EET pokladna	5 000 Kč
Lednice	7 000 Kč
Nábytek	60 000 Kč
Osvětlení	6 000 Kč
Dekorace	5 000 Kč
Σ	83 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Marketing

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.5.4, tak prvotní propagace bude prostřednictvím reklamy na budově, roznosem letáčků a online reklamou. Tyto náklady jsou odhadovány na 33 000 Kč viz. tabulka č. 15.

Tabulka 15 Náklady na marketing

Položka	Cena
Výroba reklamy na budovu	5 000 Kč
Výroba letáčků	20 000 Kč
Online reklama	8 000 Kč
Σ	33 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkové počáteční náklady jsou vyčísleny na 163 090 Kč, tyto náklady bude majitel financovat z vlastních zdrojů, které vloží do podnikání.

4.7.2 Provozní náklady

Plánované měsíční náklady na provoz zahrnují veškeré náklady, které jsou potřebné pro provoz podniku na měsíční bázi, jako jsou např. mzdy, nájem, splátky úvěru atd.

Mzdové náklady

V rámci mzdových nákladů je nejvyšší položkou super hrubá mzda zaměstnance na HPP. Tento zaměstnanec bude pobírat hrubou mzdu 19 000 Kč. Brigádníci i uklízečka budou hodnoceni hodinovou mzdou ve výši 90 Kč hrubého. Jednatel si bude vyplácet tzv. odměnu jednatele ve výši 2 400 Kč. Externí účetní bude spolupracovat formou HPP a její honorář bude za výkon a to 2 000 Kč hrubého. Celková výše mzdových nákladů, tak jak je znázorněno v tabulce č. 16, se rovná 39 760 Kč.

Tabulka 16 Měsíční mzdové náklady

Položka	Náklad
Zaměstnanec na HPP	25 460 Kč
Brigádníci (90Kč/h)	7 740 Kč
Úklid (90Kč/h)	2 160 Kč
Jednatel	2 400 Kč
Externí účetní	2 000 Kč
Σ	39 760 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Úvěr

Přesto, že majitel vloží do startu podniku určitou částku ze svých soukromých prostředků, je potřeba využít i podnikatelský úvěr ve výši 300 000 Kč. „Firemní úvěr START UP“ od České spořitelny je nabízen s úrokovou sazbou 9 % p. a. na dobu 5 let. Anuitní splátka vychází na 6 228 Kč. Při využití tohoto úvěru podnik přeplatí 73 657 Kč. Splátkový kalendář je podrobně rozepsán v příloze č. 1.

Celkové měsíční provozní náklady jsou vyčísleny na 67 438 Kč. Jde o pravidelný fixní výdaj, na který si musí podnik vydělat. Měsíční náklady na provoz jsou popsány v tabulce č. 17.

Tabulka 17 Celkové měsíční výdaje na provoz

Položka	Náklad
Pronájem prostor	12 000 Kč
Zálohy na energie	4 000 Kč
Mzdy	39 760 Kč
Splátka úvěru	6 228 Kč
Marketing	2 000 Kč
Internet + telefon	750 Kč
Provoz prodejny	1 700 Kč
Pojištění	1 000 Kč
Σ	67 438 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

4.7.3 Plánované tržby

Při plánování tržeb je zásadní zjistit, s kolika potenciálními zákazníky je možné do plánu tržeb počítat. V kapitole 3.6 byla popsána celková potenciální kupní síla. 8 700 projetých automobilů denně kolem prodejny a dále 5 200 obyvatel MČ je suma, ze které budu vycházet. Budu uvažovat do začátku s 5 % obyvatel MČ a s 5 % lidí, kteří projíždí. Dále budu uvažovat, že tito zákazníci si 2x za týden nakoupí pečivo v průměru za 50 Kč. To ve výsledku dává průměrnou měsíční tržbu v hodnotě 278 000 Kč. S průměrnou marží 50 % na jednotlivých produktech, náklady na pořízení zboží vychází na cca 184 000 Kč měsíčně.

4.7.4 Peněžní tok v prvních letech

Odhad peněžní tok v horizontu prvních tří let fungování podniku je podrobně popsán v tabulce č. 18. Tabulka je rozdělena po kvartálech jednotlivých let z důvodu lepší přehlednosti. V prvním roce je vycházeno z kalkulace plánovaných tržeb z kapitoly 4.7.3.

V druhém roce jsem navýšil procento zákazníků z pěti procentních bodů na sedm procentních bodů. Důvodem je větší podvědomí o podniku a začínající dobrá pověst. Této nárůst znamená růst tržeb i nákladů na pořízení zboží o 40 %. Z původních měsíčních tržeb 278 000 Kč se dostávám k číslu 389 200 Kč.

V roce třetím uvažuji znovu mírný nárůst podvědomí i pověsti podniku. Konkrétně jde o změnu ze sedmi procentních bodů na procentních bodů devět. Zde jde už o mírnější procentní nárůst, a to 25 %. Měsíční tržby za zboží jsou vyčísleny na 500 400 Kč, náklady na pořízení zboží poté 331 200 Kč.

Vytvořeným ziskem se bude umořovat dlužná částka úvěru a dále se bude částečně ukládat do rezervního fondu.

Tabulka 18 Peněžní tok v prvních třech letech

	O	1Q 2018	2Q 2018	3Q 2018	4Q 2018	1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020
Počáteční stav	0	762 932	842 618	922 304	1 001 990	1 081 676	1 274 162	1 466 648	1 659 134	1 851 620	2 156 906	2 462 192	2 767 478
Vlastní kapitál	650 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čerpaný úvěr	300 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby	0	834 000	834 000	834 000	834 000	1 167 600	1 167 600	1 167 600	1 167 600	1 501 200	1 501 200	1 501 200	1 501 200
Příjmy	950 000	1 596 932	1 676 618	1 756 304	1 835 990	2 249 276	2 441 762	2 634 248	2 826 734	3 352 820	3 658 106	3 963 392	4 268 678
Zřizovací výdaje	12 090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rekonstrukce	35 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vybavení	83 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketingová kampaň	33 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pronájem prostor	12 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Zálohy na energie	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Mzdy	0	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280
Splátka úvěru	6 228	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684	18 684
Marketing	0	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Internet + telefon	750	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Provoz prodejny	0	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100
Pojištění	1 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Pořízení zboží	0	552 000	552 000	552 000	552 000	772 800	772 800	772 800	772 800	993 600	993 600	993 600	993 600
Výdaje	187 068	754 314	754 314	754 314	754 314	975 114	975 114	975 114	975 114	1 195 914	1 195 914	1 195 914	1 195 914
CF	762 932	842 618	922 304	1 001 990	1 081 676	1 274 162	1 466 648	1 659 134	1 851 620	2 156 906	2 462 192	2 767 478	3 072 764

(zdroj: vlastní zpracování)

5 Návrh na eliminaci podnikatelských rizik

Návrh na eliminaci podnikatelských rizik je proveden pomocí metody FMEA.

5.1 FMEA

V rámci metody FMEA jsem stanovil závažnosti rizika dle RPN na následující stupnici:

- Přijatelné riziko: 1–7
- Podmíněně přijatelné 8–29
- Nepřijatelné 30 a výše

Tabulka 19 Kvantifikace rizik metodou FMEA

Hrozba	Důsledek	Závažnost	Výskyt	Odhalení	RPN
Nezájem o produkt	Přerušení podnikání	5	3	2	30
Nová konkurence	Snížení počtu zákazníků	4	2	2	16
Nespolehliví zaměstnanci	Špatná kvalita poskytovaných služeb	3	4	4	48
Finanční riziko	Neschopnost dostát svým závazkům	4	3	3	36
Nová legislativa	Omezení podnikání	2	1	2	4
Nedostatečná propagace	Nedostatek zákazníků	4	1	2	8
Špatně mířená propagace	Nedostatek zákazníků	3	2	2	12
Špatně zvolené prostory	Přerušení / omezení podnikání	3	1	2	6
Změna majitele nemovitosti	Přerušení podnikání	4	2	3	24
Vybudování obchvatu MČ	Snížení počtu zákazníků	5	2	1	10
Rekonstrukce ulice	Snížení počtu zákazníků	4	2	1	8
Živelná pohroma	Přerušení / omezení podnikání	4	2	2	16

(zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší hodnoty RPN (Risk Priority Number) je dosaženo postupně u rizik „Nespolehliví zaměstnanci“ – hodnota 48, „Finanční riziko“ – hodnota 36 a „Nezájem o produkt“ – hodnota 30. U těchto hrozeb je nutné provést různá opatření, které povedou ke snížení hodnoty RPN, a tudíž i k jejich eliminaci, či snížení pravděpodobnosti jejich výskytu.

Tabulka 20 Upravená hodnota rizik po přijatých opatřeních

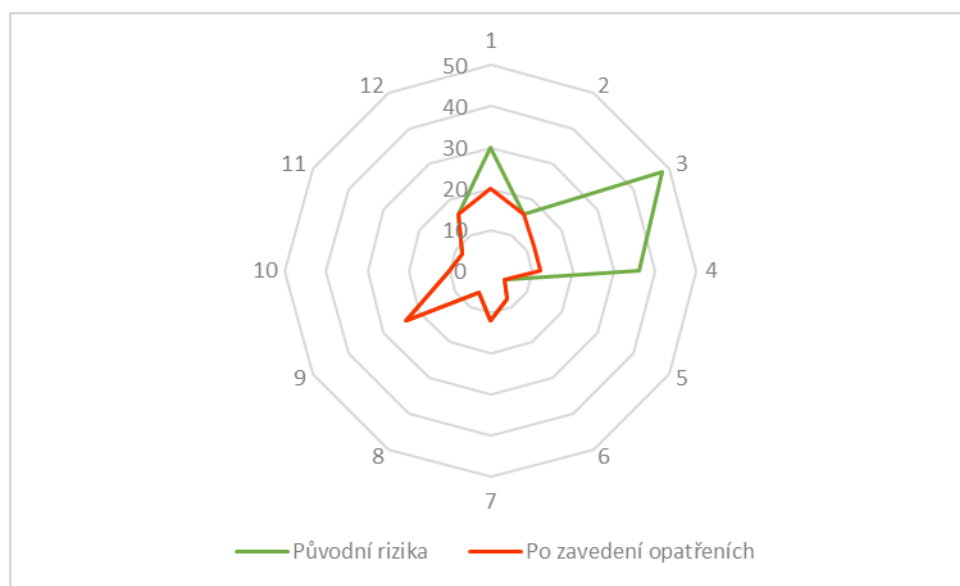
Hrozba	Důsledek	Opatření	Závažnost	Výskyt	Odhalení	RPN
Nezájem o produkt	Přerušení podnikání	Kvalitní propagace, kvalitní produkt	5	2	2	20
Nová konkurence	Snížení počtu zákazníků		4	2	2	16
Nespolehliví zaměstnanci	Špatná kvalita poskytovaných služeb	Precizní výběrové řízení, benefity pro zaměstnance	3	1	4	12
Finanční riziko	Neschopnost dostát svým závazkům	Dostatečná finanční rezerva	4	1	3	12
Nová legislativa	Omezení podnikání		2	1	2	4
Nedostatečná propagace	Nedostatek zákazníků		4	1	2	8
Špatně mířená propagace	Nedostatek zákazníků		3	2	2	12
Špatně zvolené prostory	Přerušení / omezení podnikání		3	1	2	6
Změna majitele nemovitosti	Přerušení podnikání		4	2	3	24
Vybudování obchvatu MČ	Snížení počtu zákazníků		5	2	1	10
Rekonstrukce ulice	Snížení počtu zákazníků		4	2	1	8
Živelná pohroma	Přerušení / omezení podnikání		4	2	2	16

(zdroj: vlastní zpracování)

Po zavedení opatření v rámci rizik, která překračovala hodnotu RPN 30 se všechna rizika vlezla do stupně – podmíněně přijatelná. Rizika v tomto rozmezí je nadále nutné sledovat a vnímat jejich důležitost. Hodnota RPN u rizika – Nezájem o produkt, po opatření kvalitní propagací a poskytováním kvalitního produktu klesla na 20. U druhého závažného rizika – Nespolehliví zaměstnanci hodnota RPN klesla, po zavedení opatření precizního výběrového řízení a zavedení benefitů pro zaměstnance, na hodnotu 12. U posledního nepřijatelného rizika – Finanční riziko, se podařilo po zavedení opatření, které nám doporučuje dostatečnou finanční rezervu, snížit hodnotu RPN rovněž na 12.

Pro lepší představu je změna znázorněna v grafu č. 5.

Graf 5 Zobrazení změny hodnoty rizik



(zdroj: vlastní zpracování)

6 Závěr

V této diplomové práci jsem se zabýval podnikatelským plánem a řízením rizik s ním spjatých, na založení malé prodejny s pečivem v jedné z městských částí Brna. V práci byl kladen důraz především na praktičnost použití plánu v praxi. Dle této diplomové práce bych tudíž rád v budoucnu celý projekt realizoval, popř. předal dál k realizaci.

Postupně jsem provedl identifikaci a kvalifikaci rizik, dále nejdůležitější analýzy, které pomohou odhalit situaci podniku a také jeho možný úspěch na daném trhu. K analýze vnějšího okolí jsem použil SLEPT, která odkryla vliv sociálních, legislativních, ekonomických a technologických faktorů. Konkurenční prostředí bylo zanalyzováno Porterovým modelem konkurenčních sil. Následná SWOT analýza zhodnotila celkovou situaci podniku, vytyčila jeho silné a slabé stránky a odhalila příležitosti a hrozby.

V samotném podnikatelském plánu je postupně analyzován cílový trh a stávající konkurence. V rámci analýzy poptávky byla použita data z Českého statistického úřadu o počtu obyvatel v jednotlivých obcích a průzkum projetých automobilů po zdejší komunikaci. Dále jsem definoval marketingový plán a organizační plán.

Pravděpodobně nejdůležitějším bodem podnikatelského plánu je plán finanční. Musí být dobře spočteny počáteční náklady na založení podniku, jeho vybavení a pořízení zboží. Je dobré mít přehled o měsíčních nákladech na fungování podniku – mzdy, nájemné, energie atd. Finanční plán byl vytvořen na první tři roky, kde každým rokem navyšuji tržby a s ním i spojené náklady na pořízení zboží. Plán poskytl informace o tom, že by se podnik neměl dostat v nejbližších letech do finančních potíží.

V poslední a neméně důležité kapitole jsem se zabýval návrhem na eliminaci rizik. Tento návrh byl proveden pomocí analýzy FMEA, která nám pomohla odhalit nejzávažnější rizika z pohledu dopadu, výskytu a odhalení. Tato rizika byla po určitých opatřeních eliminována na úroveň akceptovatelnou.

Závěry z jednotlivých analýz předpovídají možný úspěch podniku na trhu. Úspěch podniku ovšem nezáleží pouze na kvalitním podnikatelském plánu, ale hlavně na okolnostech podnikání, snaze a vytrvalosti podnikatele a spoustě dalších faktorů, které bohužel ne vždy lze ovlivnit.

7 Literatura

1. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník ze dne 3. 2. 2012
2. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 802510592X.
3. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 9788024745206.
4. BRONCOVÁ, Dagmar. *Historie pekárenství v Českých zemích; editor Dagmar Broncová*. Praha: Milpo media ve spolupráci s vydavatelstvím a nakladatelstvím MILPO, 2001. Z historie průmyslu. ISBN 8086098214.
5. KORÁB, Vojtěch. *Drobné podnikání*. Brno: PC-DIR, 1995. Učební texty vysokých škol. ISBN 8021406712.
6. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-31582.
7. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991
8. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012
9. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, 2008. 207 s. ISBN 978-80-251-1605-0
10. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0939-2.
11. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
12. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktual. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

13. ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8.
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179367-1.
15. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
16. BLAHA, Zdenek. *Řízení rizika a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072611135.
17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>
18. MAPY.CZ. [online], 2017 [cit. 2017-08-19]. Dostupné z: <<https://www.mapy.cz/>>
19. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA A.S. [online], 2017 [cit. 2017-09-01]. Dostupné z: <<https://www.koop.cz/>>
20. ČESKÁ SPOŘITELNA A.S. [online], 2017 [cit. 2017-09-02]. Dostupné z: <<https://www.csas.cz/cs/podnikatele-firmy>>
21. CZECH CREDIT BUREAU A.S. [online], 2017 [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: <<http://www.crif.cz/>>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model	21
Obrázek 2 SWOT analýza.....	22
Obrázek 3 Logo společnosti.....	33
Obrázek 4 Lokace podniku v rámci Brna	34
Obrázek 5 Blízká konkurence	35
Obrázek 6 Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství.....	39
Obrázek 7 SWOT analýza řešeného podniku	43
Obrázek 8 Oblasti potenciálních poptávajících.....	46
Obrázek 9 Organizační struktura podniku	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Diagram FMEA.....	27
Tabulka 2 Silné a slabé stránky spol. Pekařství Balabán	35
Tabulka 3 Silné a slabé stránky spol. Heroldova pekárna	36
Tabulka 4 Silné a slabé stránky spol. Brněnka	36
Tabulka 5 Silné a slabé stránky spol. „Mikrofarma“	37
Tabulka 6 Vývoj inflace v ČR mezi roky 2012–2016	40
Tabulka 7 Vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR mezi roky 2012–2016.....	40
Tabulka 8 Počet obyvatel k 1. 1. 2017 ve vybraných obcích.....	45
Tabulka 10 Zřizovací výdaje.....	49
Tabulka 11 Náklady na vybavení.....	49
Tabulka 12 Náklady na marketing	50
Tabulka 13 Měsíční mzdové náklady	50
Tabulka 14 Celkové měsíční výdaje na provoz	51

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj bankrotů obchodních společností mezi roky 2014–2016	29
Graf 2 Vývoj počtu obyvatel ve městě Brně mezi roky 2013–2017	37
Graf 3 Vývoj počtu obyvatel ve vybraných obcích mezi roky 2013 - 2017	38
Graf 4 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR mezi roky 2012–2016.....	38
Graf 5 Zobrazení změny hodnoty rizik	56

Seznam příloh

Příloha 1 Splátkový kalendář úvěru	I
Příloha 2 Orientační ceník produktů	III

Přílohy

Příloha 1 Splátkový kalendář úvěru

Splátka č.	Počáteční stav (Kč)	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečný stav (Kč)
1	300 000,-	6 228,-	2 250,-	3 978,-	296 022,-
2	296 022,-	6 228,-	2 220,-	4 007,-	292 015,-
3	292 015,-	6 228,-	2 190,-	4 037,-	287 978,-
4	287 977,-	6 228,-	2 160,-	4 068,-	283 910,-
5	283 910,-	6 228,-	2 129,-	4 098,-	279 812,-
6	279 811,-	6 228,-	2 099,-	4 129,-	275 683,-
7	275 683,-	6 228,-	2 068,-	4 160,-	271 523,-
8	271 523,-	6 228,-	2 036,-	4 191,-	267 332,-
9	267 332,-	6 228,-	2 005,-	4 223,-	263 110,-
10	263 109,-	6 228,-	1 973,-	4 254,-	258 855,-
11	258 855,-	6 228,-	1 941,-	4 286,-	254 569,-
12	254 569,-	6 228,-	1 909,-	4 318,-	250 251,-
13	250 251,-	6 228,-	1 877,-	4 351,-	245 900,-
14	245 900,-	6 228,-	1 844,-	4 383,-	241 517,-
15	241 517,-	6 228,-	1 811,-	4 416,-	237 101,-
16	237 101,-	6 228,-	1 778,-	4 449,-	232 652,-
17	232 651,-	6 228,-	1 745,-	4 483,-	228 169,-
18	228 169,-	6 228,-	1 711,-	4 516,-	223 653,-
19	223 652,-	6 228,-	1 677,-	4 550,-	219 103,-
20	219 102,-	6 228,-	1 643,-	4 584,-	214 519,-
21	214 518,-	6 228,-	1 609,-	4 619,-	209 900,-
22	209 899,-	6 228,-	1 574,-	4 653,-	205 247,-
23	205 246,-	6 228,-	1 539,-	4 688,-	200 559,-
24	200 558,-	6 228,-	1 504,-	4 723,-	195 835,-
25	195 835,-	6 228,-	1 469,-	4 759,-	191 076,-
26	191 076,-	6 228,-	1 433,-	4 794,-	186 282,-
27	186 282,-	6 228,-	1 397,-	4 830,-	181 452,-
28	181 451,-	6 228,-	1 361,-	4 867,-	176 585,-
29	176 585,-	6 228,-	1 324,-	4 903,-	171 682,-
30	171 681,-	6 228,-	1 288,-	4 940,-	166 742,-

31	166 742,-	6 228,-	1 251,-	4 977,-	161 765,-
32	161 765,-	6 228,-	1 213,-	5 014,-	156 751,-
33	156 750,-	6 228,-	1 176,-	5 052,-	151 699,-
34	151 698,-	6 228,-	1 138,-	5 090,-	146 609,-
35	146 609,-	6 228,-	1 100,-	5 128,-	141 481,-
36	141 481,-	6 228,-	1 061,-	5 166,-	136 315,-
37	136 314,-	6 228,-	1 022,-	5 205,-	131 110,-
38	131 109,-	6 228,-	983,-	5 244,-	125 865,-
39	125 865,-	6 228,-	944,-	5 284,-	120 582,-
40	120 582,-	6 228,-	904,-	5 323,-	115 259,-
41	115 258,-	6 228,-	864,-	5 363,-	109 896,-
42	109 895,-	6 228,-	824,-	5 403,-	104 492,-
43	104 492,-	6 228,-	784,-	5 444,-	99 049,-
44	99 048,-	6 228,-	743,-	5 485,-	93 564,-
45	93 564,-	6 228,-	702,-	5 526,-	88 038,-
46	88 038,-	6 228,-	660,-	5 567,-	82 471,-
47	82 471,-	6 228,-	619,-	5 609,-	76 862,-
48	76 862,-	6 228,-	576,-	5 651,-	71 211,-
49	71 211,-	6 228,-	534,-	5 693,-	65 518,-
50	65 517,-	6 228,-	491,-	5 736,-	59 781,-
51	59 781,-	6 228,-	448,-	5 779,-	54 002,-
52	54 002,-	6 228,-	405,-	5 822,-	48 180,-
53	48 179,-	6 228,-	361,-	5 866,-	42 314,-
54	42 313,-	6 228,-	317,-	5 910,-	36 403,-
55	36 403,-	6 228,-	273,-	5 954,-	30 449,-
56	30 449,-	6 228,-	228,-	5 999,-	24 450,-
57	24 449,-	6 228,-	183,-	6 044,-	18 406,-
58	18 405,-	6 228,-	138,-	6 089,-	12 316,-
59	12 316,-	6 228,-	92,-	6 135,-	6 181,-
60	6 181,-	6 228,-	46,-	6 181,-	0,-

(zdroj: vlastní zpracování)

Příloha 2 Orientační ceník produktů

Ceník pečiva	
Položka	Cena
Chléb kmínový	28,00 Kč
Chléb žitný	30,00 Kč
Chléb bezlepkový	36,00 Kč
Chléb slunečnicový	33,00 Kč
Chléb pohankový	37,00 Kč
Rohlík	2,00 Kč
Rohlík slaný	3,00 Kč
Rohlík se slaninou (Anglický rohlík)	15,00 Kč
Pletýnka malá	3,00 Kč
Pletýnka slaná velká	7,00 Kč
Bulka HAMBURGEROVÁ	8,00 Kč
Bulka bezlepková	11,00 Kč
Bulka pohanková	11,00 Kč
Rohlík RUSTI	6,00 Kč
Rohlík velký RUSTI	12,00 Kč
Koláč malý svatební (tvaroh, ořech, povidlo, mák)	5,00 Kč
Loupáček makový (makovka)	6,00 Kč
Táč (meruňky, švestky)	14,00 Kč
Koláč tvarohový/makový/povidlový	9,00 Kč
Hřeben (mák,tvaroh,ořech,mameláda)	13,00 Kč
Šáteček(mák,ořech,puding,tvaroh)	13,00 Kč
Croasant	12,00 Kč
Croasant čokoláda	9,70 Kč
Závin	18,00 Kč
Koláč velký	27,00 Kč
Koblih s marmeládou	8,00 Kč
Koblih s čokoládou	8,00 Kč
Bezlepkový koláč	14,00 Kč
Špaldový řez	15,00 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)